

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PATRÍCIA SANTINON DO CARMO

**ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA PRODUÇÃO DE MADEIRA NO MUNICÍPIO
DE CACOAL-RO**

**Trabalho De Conclusão De Curso
Artigo Científico**

**CACOAL - RO
2016**

PATRÍCIA SANTINON DO CARMO

**ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA PRODUÇÃO DE MADEIRA NO MUNICÍPIO
DE CACOAL - RO**

Artigo - Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Evimael Alves Teixeira.

**CACOAL - RO
2016**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR *CAMPUS*
PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES DEPARTAMENTO
ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

O artigo – Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Estratégias de Mercado Na Produção de Madeira no Município de Cacoal- RO, elaborado pela acadêmica Patrícia Santinon Do Carmo, foi avaliado e julgado aprovado pela banca examinadora formada por:

Prof. Me. Evimael Alves Teixeira
Presidente

Prof. Me. Geraldo da Silva Correia
Membro

Prof. Me. Andrea Rodrigues Barbosa
Membro

Média

CACOAL-RO
2016

Dedico primeiramente a Deus á quem me deu a vida e intercede nossos caminhos para não desistirmos da árdua e longa caminhada, e com carinho aos meus pais, Pedro (*in memorian*) e Vergínia, por todo o amor, dedicação, educação, paciência e confiança durante esta etapa de nossas vidas, a minha eterna gratidão.

A meu esposo André, por ter acreditado em meu potencial, pela colaboração e compreensão e por ser um verdadeiro esposo fiel e companheiro em todos os momentos que passamos juntos e que sempre me deu força para nunca desistir.

Aos meus filhos queridos Ana Júlia e João Lucas, com a certeza de estarmos unidos pelos eternos laços de amor. Aos meus amigos e companheiros que sempre me apoiaram nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter concedido mais uma conquista em minha vida. Aos meus professores que, durante estes longos anos dedicaram seu tempo e sua experiência para me ensinar e que fizeram toda a diferença.

Ao meu orientador professor Ms. Evimael Alves Teixeira, por todo apoio a mim direcionado na orientação, por ter aceitado o meu convite e me orientando na elaboração deste trabalho.

A todos aqueles que me ajudaram de forma direta e indireta na concretização deste trabalho.

ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA PRODUÇÃO DE MADEIRA NO MUNICÍPIO DE CACOAL – RO.

Patrícia Santinon Do Carmo¹

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar e descrever quais estratégias utilizadas pelas indústrias madeireiras da Cidade de Cacoal – RO com mais tempo de atuação no mercado utilizando como base a ferramenta de estratégia empresarial análise *SWOT*. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, sendo caracterizada como descritiva e pesquisa de campo, com entrevista semiestruturada juntamente com questionário aplicado contendo perguntas abertas e fechadas, predominantemente dirigidas a cada membro responsável pela indústria madeireira. Na aplicação do questionário pode se fazer uma análise do ambiente interno e externo das 04 organizações madeireiras entrevistadas e de acordo com suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em análise *SWOT*, pode se observar que suas forças estão focadas no manejo florestal e em investimentos de infraestrutura por seus gestores, bem como a redução dos custos de produção da empresa, o aumento e absorção de tecnologia de produto, processo e qualificação de mão-de-obra. Nas suas fraquezas pode se observar as dificuldades para se implantar os projetos de manejo. Nas oportunidades da empresa a venda para vários Estados e outras regiões locais, dentre os índices de maior relevância na criação de oportunidades destacam-se o seu faturamento sendo maior parte vem pessoa física, jurídica e de outros Estados. Entre as ameaças pode se observar que os produtos locais como o forro de PVC, metal, ferro, entre outros, e os madeireiros ilegais que colocam o produto mais barato no mercado são seus maiores concorrentes bem como a burocracia dos órgãos ambientais, e a falta de apoio da administração municipal para o setor industrial.

Palavras-chave: *SWOT*. Estratégias de Mercado. Produção de Madeira.

1 INTRODUÇÃO

A floresta Amazônica, última grande reserva madeireira do País, já sinaliza esgotamento, em especial no que diz respeito às madeiras de qualidade e valor, utilizados para serraria e laminação. Estima-se que as reservas economicamente exploráveis de mogno, cerejeira e freijó, bem como as espécies de valor secundário serão escassos nos próximos anos (PORTAL MADEIRA TOTAL, 2007).

A exploração de madeireira seletiva – caracterizada pela derrubada de 3 a 8 árvores de diâmetro superior a 60 cm em uma área de 1 hectare (ha) –, prática predominante na região Amazônica, causa impactos expressivos na floresta, assim, muitos esforços de pesquisa se concentram na busca de eficiência e sustentabilidade para esse importante setor produtivo da Região Amazônica. Porém, a proposição de formas menos impactantes de manejo florestal, em relação apenas aos componentes ecológicos e socioeconômicos do ecossistema, é insuficiente, pois não leva em conta a capacidade específica que cada uma das diferentes

¹ Acadêmica concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, com TCC elaborado sob a orientação do Professor Ms. Evimael Alves Teixeira.

espécies de árvores reage às perturbações do ambiente, como é o caso da exploração madeireira (MAIA, 2011).

A queda no consumo em tora vinculada às ações de comando e controle mostra ao governo que o momento é favorável à realização das concessões florestais. Por meio delas, os empresários têm acesso a áreas legalizadas para a extração de madeira e podem fazer investimentos de longo prazo, uma vez que os contratos são de até 40 anos (HUMMEL, 2010).

Na era da sustentabilidade e do consumo cada vez mais desacelerado, do aumento populacional, todos querem consumir mais, porém poucos pensam no futuro das próximas gerações, uma realidade atual por exemplo: a falta de água já é visível em alguns estados do Brasil, por muitos anos chegou-se a duvidar que esta jamais faltaria água devido ao abundante oceano pacífico, porém atualmente é uma realidade, no nordeste por exemplo sofre-se muito com a seca. Assim também vem acontecendo gradualmente com a floresta amazônica já parcialmente destruída, e sendo substituída por produtos sustentáveis ou até mesmo substitutos.

É provável também que o mercado nacional esteja substituindo gradativamente a madeira amazônica por produtos similares (como MDF, laminados e pisos de madeira plantada, por exemplo), principalmente na construção civil. Isto porque estes materiais não apresentam problemas como garantia de fornecimento, variação da qualidade e principalmente, pressão ambiental, conclui o pesquisador (IMAZON, 2009).

Ainda que se obtenha uma melhoria nas técnicas de madeira como o Eucalipto e a Teca, a conscientização internacional e a preocupação com as florestas tropicais, a insustentável exploração madeireira de florestas úmidas tropicais continuam, no qual muitas são praticadas ilegalmente por sindicatos criminosos (BUTLER, 2008).

No atual cenário sócio econômico do setor madeireiro não é difícil encontrar diversas publicações na mídia nacional sobre as crises que este setor vem enfrentando nos últimos anos, fiscalizações cada vez mais rígidas, mudanças no código florestal brasileiro, a escassez de madeira, o desmatamento, as queimadas, e os fatores críticos do meio ambiente colaboram ainda mais para a degradação ambiental, fazendo com que as empresas se adequem a esta realidade.

O aumento da exigência dos clientes, assim como o clima de desaceleração econômica são alguns exemplos. Neste cenário a pergunta proposta é a seguinte: Quais Estratégias de mercado são utilizadas pelos gestores do setor madeireiro do município de Cacoal- RO para se manter no mercado?

Portanto este trabalho tem como principal objetivo identificar e descrever as estratégias utilizadas pelas empresas madeireiras da Cidade de Cacoal – RO para se manter no mercado tendo como base no instrumento análise *SWOT*, que segundo Batista e Bicho (2006) “corresponde á identificação por meio de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo”.

1.1 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, a intensificação das ações de fiscalização contra o desmatamento e o combate a exploração ilegal de madeira (promovidas principalmente pelo Governo Federal com apoio dos órgãos estaduais de meio ambiente OEMAs), parece ter sido o principal fator na redução do consumo de madeira amazônica, diz Denys Pereira, coordenador da pesquisa através do Instituto do Homem e Meio ambiente da Amazônia (IMAZON, 2009).

Segundo dados divulgados em 30 de dezembro de 2015 no *site* da secretaria de estado do desenvolvimento ambiental (SEDAM), e juntamente com as operações de monitoramento e fiscalização realizadas nos meses de outubro, novembro e dezembro do ano de 2015, foram 57 Autos de Infração em Unidades de Conservação do Estado de Rondônia, nas regiões de Costa Marques e Guajará-mirim que totalizam R\$ 3.190.000,00 em multas. Espera-se, neste sentido, que este estudo possa contribuir como fonte bibliográfica para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Apresenta-se nesta seção a revisão da literatura pertinente á História da produção de madeira em Rondônia bem como antecedentes do tema.

2.1 HISTÓRIA DA PRODUÇÃO DE MADEIRA EM RONDÔNIA

A explosão da atividade madeireira na Amazônia teve início com a vinda de madeireiros de outras partes do Brasil, em busca da nova fronteira madeireira. Essa migração ocorreu devido à abertura de estradas pelo governo, a partir da década de 60, e à exaustão dos recursos madeireiros das regiões Sul e Sudeste do País (VERÍSSIMO, 2002, p.166).

Até a década de 60, a economia se resume à extração de borracha e de castanha-do-pará. O crescimento acelerado só ocorre, de fato, a partir das décadas de 60 e 70. A política de

incentivos fiscais e os intensos investimentos do governo federal, como os projetos de colonização dirigida, estimulam a migração, em grande parte originária do Centro-Sul. Além disso, o acesso fácil à terra boa e barata atrai grandes empresários interessados em investir na agropecuária e na indústria madeireira. Nessa época, a descoberta de ouro e cassiterita também contribui para o aumento populacional. Entre 1960 e 1980, a população cresce quase oito vezes, passando de 70 mil para 500 mil habitantes. Em 1981, Rondônia ganha à condição de estado (ABRIL, 2003).

Sanguino (2009, p. 62) entende que:

Diversos estudos já realizados mostram que na atual forma extrativa da floresta amazônica estão alguns elementos responsáveis pela degradação ambiental e pelos conflitos sociais. Cita-se, como exemplo, a facilidade que têm os madeireiros na exploração dos recursos naturais da região, sendo ineficiente o controle do Estado.

Há uma tendência comum de ignorar ou subestimar os impactos e de sobre-estimar a sustentabilidade da exploração madeireira, inclusive em planos de manejo florestal. Avaliações realísticas destes fatores são fundamentais tanto para o papel dos recursos madeireiros em potencializar a manutenção de floresta sob uso sustentável como para evitar que estes recursos levam à aceleração da destruição intencional ou acidental da floresta (FEARNSIDE, 2013, p. 1).

Para Butler (2008), sustentabilidade florestal é possível, mas, de acordo com a Organização Internacional das Madeiras Tropicais, menos de um por cento das madeiras nos trópicos são verdadeiramente sustentável. Várias técnicas de como retirar as madeiras e reduzir o impacto das madeiras mostram seu potencial, mas faz muito pouco, se não forem adotadas.

Maia (2011) entende que a redução dos danos à vegetação da floresta é considerada a base para uma exploração viável de longo prazo, e o eixo central das técnicas de exploração de impacto reduzido – que visam a diminuir os danos colaterais da derrubada e da extração de toras – experimentadas na Amazônia e em outras florestas tropicais do mundo.

Segundo Maia (2011), o inventário das árvores comerciais e o planejamento das estradas, ramais e pátios para a retirada da madeira são exemplos de ações de exploração de impacto reduzido.

Maia (2011, p.1) ainda diz que:

Os danos colaterais da exploração da madeira envolvem de imediato, a destruição das árvores vizinhas àquelas derrubadas, e a destruição de árvores – em geral pequenas, com diâmetro menor a 20 cm –, removidas para a abertura das trilhas de arraste, que são destinadas a remoção das toras das árvores de interesse comercial por meio de máquinas. Em médio prazo, as árvores danificadas apresentam mortalidade maior durante os primeiros anos depois da exploração. Contudo, as

trilhas de arraste e clareiras criadas pela exploração propiciam que mais luz do sol penetre na floresta, criando condições favoráveis à regeneração de várias espécies e estimulando o crescimento das árvores remanescentes.

Para Vasconcellos (2009), no que diz respeito à análise ambiental, é um processo sistemático que procura mapear, classificar e examinar as variáveis ambientais que povoam o ambiente total da organização, que é composto de três segmentos ambientais:

Macroambiente, onde se acham as variáveis de nível macro, tais como as econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas.

Ambiente operacional, composto pelos públicos relevantes externos com os quais a organização mantém vários tipos de relacionamentos. Os públicos relevantes são pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas e órgãos do governo que mantêm um processo de intercâmbio com a organização, através de relacionamentos diversos (consumo, fornecimento, financiamento, apoio, antagonismo etc).

Ambiente interno, formado pelos públicos relevantes internos e pelos elementos da oferta expandida da organização.

Dentre os tipos de estratégias podemos citar a matriz BCG que Segundo Bethlem (2008) a função da matriz do *Boston Consulting Group* (BCG) é estabelecer um papel específico para cada produto e analisar o mesmo diante dos portfólios de sua concorrência, assim identificar quais as oportunidades para serem aproveitadas e classificar as ameaças, sendo eliminados os produtos com baixa capacidade de competição. A partir das ideias acima, apresenta-se os quatro fatores:

a) Pontos de interrogação: atuam em mercados de alto crescimento, mas com baixa participação. Nesta etapa exigem-se maiores investimentos, devido aos gastos com propaganda, novas tecnologias, utilizadas para implantação do produto no mercado;

b) Estrelas: são oportunidades que se tornaram bem sucedidas, passando para um mercado de alto crescimento com alta participação;

c) Geradores de caixa: líderes num mercado de baixo crescimento e alta participação. São eles que sustentam a empresa, dando a ela novas oportunidades de investimento; d) Abacaxis: negócios de baixa participação num mercado com baixo crescimento, gerando normalmente mais prejuízo do que lucro.

Outro tipo de estratégia muito utilizada é o modelo de análise das 5 Forças de Porter publicado em 1979 na *Harvard Business Review* é utilizado até hoje em análises de mercado, tanto para determinar a atratividade (valor) desse mercado, como para se obter informações para fundamentar um planejamento estratégico de lançamento de um novo produto ou serviço,

ou para um reposicionamento no mercado. Segundo o modelo de Porter (1979), as forças que influenciam as estratégias do negócio são:

Ameaças a Novos Entrantes. Isto é, as ameaças relacionadas com a possibilidade e a viabilidade da entrada de novos competidores no mercado, ou seja, as Barreiras de Entrada.

Fornecedores. O poder de barganha dos fornecedores. Um exemplo seria quando existem poucos fornecedores que atendem um mercado, o que na prática lhes possibilita ter um maior controle sobre os preços praticados, podem desenvolver carteis, ou mesmo restringir a possibilidade de escolha de fornecedores e negociação de melhores condições de fornecimento, com isso o poder de barganha dos fornecedores aumenta.

Clientes. O poder de barganha dos clientes. Aqui a perspectiva é do lado do cliente, o quanto é fácil, para o cliente, trocar de fornecedor ou barganhar o preço e condições de fornecimento.

Produtos ou Serviços substitutos. A existência de produtos ou serviços substitutos. A possibilidade de os clientes terem suas necessidades atendidas por produtos ou serviços similares ou que ao final o resultado seja o mesmo, é um fator a considerar. Todas estas forças influenciam o comportamento do Mercado e a Rivalidade.

Sobre o Mercado e a Rivalidade. Se juntamente com a companhia existem vários competidores com o mesmo tipo de produto ou serviço, e com a mesma atratividade de preço, condições, qualidade e mesmo posicionamento, certamente a posição de poder da empresa neste ambiente não será boa (PORTER, 1979).

2.2 ANÁLISE SWOT

“O termo *SWOT* resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxônicas *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Assim a análise *SWOT* corresponde á identificação por meio de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua estratégia num determinado momento, tanto a nível interno como externo.” (BAPTISTA; BICHO, 2006, p.12).

Segundo Alonso (2014) a análise *SWOT* foi resultado da necessidade de conhecer os principais motivos responsáveis pelas falhas de um planejamento empresarial. A empresa Du Pont, em 1949, foi responsável por implantar o planejamento corporativo e aos poucos outras organizações foram adotando a mesma postura. O planejamento de longo prazo dessas empresas não funcionava como deveria, e todo investimento feito estava se perdendo. Itens

como valores, avaliações, motivação, pesquisa, seleção, programas e monitoramento foram investigados.

Para Alonso (2014) a ferramenta analisa quatro elementos principais: ambiente interno: os pontos fortes e fracos e o ambiente externo: oportunidades e ameaças. Os pontos fortes dizem respeito às vantagens internas da empresa, quando comparada com seus concorrentes, exemplo disso são os serviços prestados, produtos, qualidade de atendimento. Já no que diz respeito aos pontos fracos todas as desvantagens da empresa, quando comparada com seus concorrentes como custos, instalações, entre outros. Em relação às oportunidades todos os aspectos externos que podem ajudar a potencializar as vantagens da empresa. Quanto às ameaças refere-se aos aspectos negativos externos que podem colocar em risco as vantagens competitivas.

“Organizações que buscam um diferencial para se destacar no mercado, precisam criar uma estratégia competitiva, e a melhor forma de fazer isso é avaliando o ambiente interno e externo para conseguir estabelecer regras” (ALONSO, 2014).

Para Baptista e Bicho (2006, p. 4) Michael Porter defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor da atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo.

Estratégia para Certo (1993), é um modelo ou um plano que integra os principais objetivos, políticas e sequências de ação num todo sinérgico. Para o autor, uma estratégia bem formulada apoia o líder e o líder e distribui os recursos de uma organização numa postura única e viável, baseada nas competências e deficiências internas e relativas, na antecipação de alterações do meio ambiente e na mudança contingenciadoras dos concorrentes. Para Certo e Peter (1993, p.17) ela é definida como “um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Para Wrigth, Kroll e Parnell (2000, pag.24), “o planejamento estratégico refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes aos objetivos gerais da missão e da organização”. Para Certo e Peter (1993, p.17) ela é definida como “um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Porter (1986) descreve a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas a fim de criar uma posição na indústria contra as forças competitivas e com propósito de obter um melhor retorno sobre o investimento.

2.2.1 Estudos já realizados com Aplicação da análise *SWOT*

Apresentam-se nessa seção alguns estudos já realizados com base na ferramenta análise *SWOT*, sendo este aplicado em vários setores organizacionais.

Alves (2007), teve como objetivo principal analisar o ambiente interno e setorial que envolve a produção e comercialização de carne bovina, permitindo o desenvolvimento de estratégias para uma propriedade rural especializada na recria e engorda de bovinos de corte. Este estudo foi composto de levantamento de dados e informações coletados a partir de entrevistas estruturadas aplicadas a profissionais e especialistas em bovinocultura de corte. Ao fim, percebem-se no diagnóstico estratégico, os pontos positivos e negativos do sistema gerencial da propriedade rural, a estruturação atual do setor e os reflexos na atividade econômica da organização.

Já Andrade e Silva (2011), defende um estudo que teve como objetivo desenvolver um método de análise da gestão de resíduos sólidos urbanos nas cidades, e para consolidação do método tomou-se como estudo de caso a temática no município de Paripiranga, Estado da Bahia. A análise proposta remete-se às dimensões da sustentabilidade, como também a partir de um modelo de análise *SWOT* mostrando pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades na gestão de resíduos do município de Paripiranga.

A metodologia utilizada foi baseada em pesquisa em bibliografia especializada, e de campo através de entrevistas com gestores municipais e com populares, seus resultados mostram que a gestão de resíduos de Paripiranga está longe de ser considerada ideal, a ponto que a população está sem informação e sem interesse no assunto. O poder público adota apenas o lixão como modelo de gestão de resíduos. As políticas públicas previstas no Plano Diretor Participativo devem ser colocadas em prática, e várias lacunas relacionadas à participação popular devem ser preenchidas.

Mariani (2014), teve como seu principal objetivo discutir a atividade turística que influencia o desenvolvimento local no município de Corumbá/MS/Brasil. Foi realizada uma pesquisa de cunho Bibliográfico e exploratório descritivo qualitativo, através da aplicação de questionários mistos estruturados a 11 gestores do *trade* turístico local, tendo em vista a identificação de variáveis relevantes, posteriormente classificadas de acordo com a metodologia da Análise de *SWOT* e por fim como itens de maior relevância foram: precariedade das políticas públicas, concentração de renda, alta participação da mão de obra local, exclusão social, baixo grau de escolaridade, pobreza econômica da população Local.

Gonçalves *et al* (2010),discutiu um trabalho realizado que visava analisar qual tipo de ensaio de choque térmico e método de avaliação do dano são os mais adequados para avaliar o desempenho dos materiais analisados. Essa análise foi baseada em uma revisão bibliográfica e resultados obtidos em laboratório, em que se comparou e avaliou as vantagens e desvantagens dos métodos mais relevantes encontrados na literatura. Por fim, com o auxílio da ferramenta *SWOT* foi possível verificar se o método adotado pelos autores desse trabalho é adequado para auxiliar na seleção do refratário para aplicação em calcinadores de leito fluidizado.

Martins (2007) pesquisou um estudo que surge na tentativa de estender o leque de produtos da M.T. Brandão nas suas áreas de “Imagem” e de “Equipamentos para Investigação”, avaliando as oportunidades, os desafios e as consequências que advêm da comercialização de equipamentos de aplicação nas áreas das ciências da vida e da biotecnologia.

Pretende-se com a seguinte análise compreender as tecnologias e selecionar o tipo de instrumentação associada às ciências da vida e à biotecnologia, assim como averiguar a sua viabilidade comercial a nível nacional. Este trabalho é o resultado de uma análise feita sobre novos equipamentos e empresas nestas duas áreas de investigação. Onde foi realizado o estudo da viabilidade de novas representações para a M.T. Brandão, através do contato de diversos fabricantes, e analisada a viabilidade comercial a nível nacional destas representações através da elaboração de uma análise *SWOT*.

O estudo realizado permitiu o encontro de um leque de equipamentos complementares nas áreas pretendidas, sendo que existem já empresas disponíveis para negociação de eventuais representações a nível nacional pela M.T. Brandão. Além disso, a análise de mercado possibilitou a conclusão que existe viabilidade de mercado para estes equipamentos em Portugal.

Pereira (2012) afirma que o objetivo deste trabalho, tenderá por manter a qualidade de conteúdos que normalmente é apresentada. A experiência da maioria dos elementos que compõem a redação, bem como a sua organização, garantem um caráter forte e personalizado, que o leitor certamente não deixará de sentir ao folhear o jornal. O Relatório inclui também uma revisão sobre o novo caminho da imprensa escrita e uma análise *SWOT* ao jornal. A mesma avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do jornal, com o objetivo de ter uma base preparatória para a sua evolução num futuro próximo.

Descobriu-se que uma redação pode ser uma imensidão de possibilidades, aonde a informação chega e vai naturalmente, mas que terá sempre a devida atenção mesmo que não

acabe publicada, pois com brio, determinação, qualidade e também um pouco de desportismo, os resultados finais serão sempre excelentes.

Um estudo que teve como objetivo demonstrar como escolas de idiomas utilizam a matriz *SWOT* como ferramenta estratégica para atender as novas exigências e obter a liderança de mercado, captação, satisfação e retenção de alunos, além de responder o problema: A utilização da Matriz *SWOT* como ferramenta estratégica permite que escolas de idiomas se mantenham competitivas no mercado? Pode-se verificar que os resultados obtidos no estudo de caso indicam que a *SWOT* traz bons resultados e permite à escola manter-se competitiva no segmento. O estudo também permitiu observar que para potencializar o desempenho da escola poderiam ser utilizadas outras ferramentas estratégicas. (Silva *et al.*, 2008, p.1).

Neves e Costa (2006), concluiu sua pesquisa propondo incorporar abordagens de diagnóstico estratégico (*SWOT*) e de tratamento de variáveis subjetivas AMD ao sistema de avaliação da CAPES. Um estudo piloto de aplicação desta abordagem é também apresentado ao final do trabalho. Observa-se que, para os critérios externos, segundo a classificação mais exigente, o programa é considerado regular (CLASSE CE). Logo, nesta classificação, também não há predominância de oportunidades ou ameaças. Já o procedimento de classificação menos exigente classifica o programa na como (CLASSE BE) considerando-o, portanto, bom (com predominância de oportunidades).

De acordo com Neves e Costa (2006), após a análise das classificações, faz-se a combinação destas para o diagnóstico estratégico do Programa. Conforme o procedimento de classificação mais exigente, o programa apresenta um posicionamento estratégico neutro (CI/CE). Segundo o procedimento de classificação menos exigente, o posicionamento estratégico do programa é de desenvolvimento (AI/BE). Estes dois resultados indicam o posicionamento de programa em uma postura entre estabilidade e desenvolvimento, indicando ações de inovação.

Almeida (2014) teve por objetivo elaborar estratégias de planejamento a partir do Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) e da matriz *SWOT* para o curso de Secretariado Executivo da UEPa, com base em sua posição estratégica, através da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ambientais as quais os curso está sujeito em seu ambiente interno e externo, respectivamente. Foram realizadas oficinas de DRP com os discentes dos quatro anos do curso de secretariado executivo da UEPa com o propósito de identificar, a partir da percepção dos mesmos, as variáveis ambientais que influenciam em sua formação e na gestão do curso pela universidade, considerando aspectos internos e externos.

“Os resultados desta pesquisa apontam para uma postura estratégica de desenvolvimento do curso, fato que demonstra grandes possibilidades de sucesso em planos que envolvam expansão e a diversificação do curso nos próximos anos. Para tanto, elaborou-se cinco proposições estratégicas coerentes a esta posição estratégica envolvendo os principais aspectos apontados pelos discentes” (ALMEIDA, 2014).

Pode-se observar nos estudos apresentados que a análise *SWOT* atua como uma ferramenta muito utilizada em vários segmentos estratégicos das organizações, sendo muito simples de ser aplicada, porém é necessário ter conhecimento do ambiente interno e externo e do ramo de cada organização.

2.3 ESTRATÉGIAS E COMPETITIVIDADE DE MERCADO NO SETOR MADEIREIRO

Na Floresta Amazônica como um todo, o consumo de toras diminuiu quase pela metade entre 2004 e 2009, de acordo com levantamento do Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia (IMAZON), os empregos caíram de 344 mil para 203 mil.

Para Santos (2010) um dos coordenadores do relatório “*Fatos Florestais da Amazônia 2010*”, “a tendência de queda deverá manter-se nos próximos anos até atingir um patamar de sustentabilidade, ou seja, um nível de produção que concilia lucros e baixo impacto ambiental para não esgotar os estoques naturais”, avalia. O quadro que se apresenta é, no final das contas, uma questão de sobrevivência da própria atividade no futuro. Mudanças resultam de pressões vindas de diferentes lados. “A valorização do real e a queda do dólar com impacto nas exportações, a crise internacional iniciada em 2008, a variação nos preços de *commodities*, como a soja, e o maior rigor no combate à ilegalidade pelo governo explicam a menor produção”. Até a Conclusão deste artigo, existem 2,2 mil empresas madeireiras na Amazônia – pouco mais da metade, serrarias. Há 4 anos, o número era um terço maior, de acordo com o IMAZON.

A Análise *SWOT* de Porter em Administração Estratégica, é uma ferramenta com foco mais qualitativo que avalia a situação da organização num contexto interno e externo (ROJO, 2008). Traduzindo do Inglês para o Português *Strengths* (forças), *Weakenesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças).

Grubert *et al.*, (2010 p.5) analisa *SWOT* como:

As forças e fraquezas referem-se ao ambiente interno da organização, os pontos fortes e fracos, enquanto as oportunidades e ameaças são os fatores do ambiente em que a empresa encontra-se inserida. Assim, quando se percebe um ponto forte, é importante destacá-lo ainda mais e quando se percebe um ponto fraco deve-se agir para corrigi-lo ou pelo menos minimizar seus efeitos.

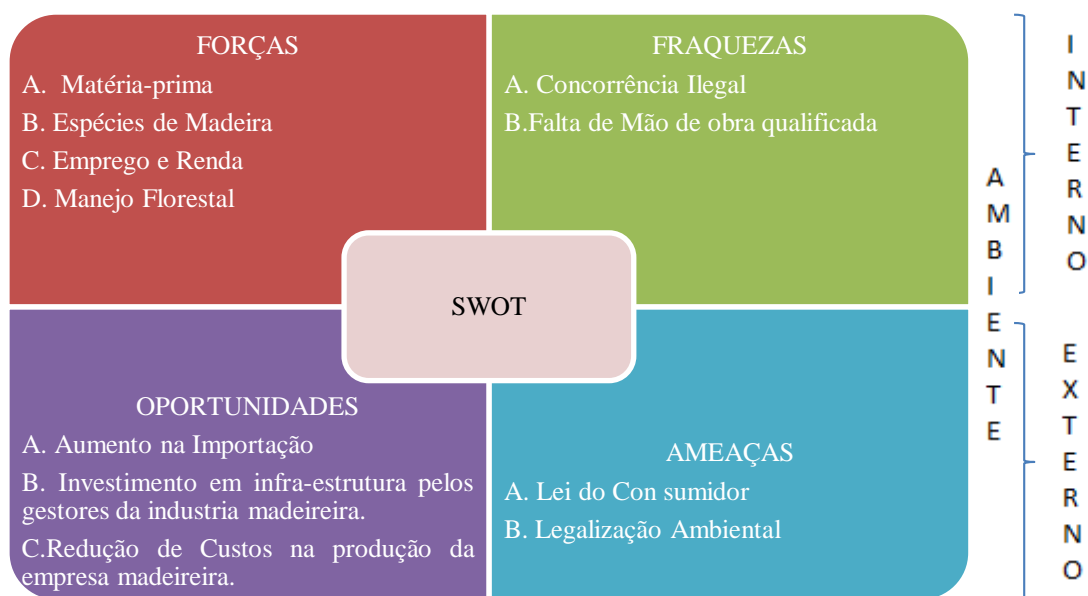
Segundo Gonzaga (2005), no setor de produtos madeireiros, os benefícios ambientais constituem-se em fator primordial de vantagem competitiva em relação aos produtos substitutos (concreto, aço, plástico, entre outros). Mas, como na percepção popular o uso da madeira está associado ao desmatamento e à desertificação, contrapor-se à concorrência dos produtos substitutos exige mais do que melhorar o desempenho dos produtos com investimento em desenvolvimento tecnológico. É necessário saber criar valor de mercado para tais produtos e saber capturar o valor criado para propiciar rendimento aos investidores.

Gonzaga (2005) ainda afirma que os produtos da madeira concorrem em um mercado com ampla variedade de materiais substitutos, que inclui produtos de metais ferrosos e não ferrosos, e de minerais não metálicos e produtos petroquímicos. De maneira geral, ao se comparar os dados quantitativos resultantes da análise do ciclo de vida, qualquer produto apresenta alguma vantagem ambiental, por isso, dependendo das variáveis utilidades técnica e preço, há demanda de mercado para uma ampla combinação de materiais e produtos.

2.3.1 Análise *SWOT* no Setor Madeireiro

Apresentam-se nessa seção o ambiente interno e externo das organizações do setor madeireiro conforme figura 01.

Figura 01: Análise *SWOT* das organizações que fazem parte da pesquisa.



Fonte: Adaptado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

2.3.1.1 Ambiente Externo: Oportunidades

Quanto ao ambiente externo, para Mintzberg (2000) a análise considera variáveis ou fatores que estão fora do controle da organização e que não há nada que a empresa possa fazer para mudar ou evitar. São fatores como políticas governamentais, infraestrutura, recursos logísticos, mercado, competidores, ambiente econômico, globalização e outros. Nesta análise externa verificamos as oportunidades e as ameaças, geralmente utilizando pesquisas de mercado, pesquisas na Internet, livros, estudos de caso, materiais de feiras e congressos, e outros recursos.

As Oportunidades – são características que indicam como a organização pode continuar a crescer dentro de seu mercado, como por exemplo: mudança tecnológica, política governamental, padrões sociais (MINTZBERG, 2000).

Em 2011 segundo dados do portal moveleiro, presidentes de associações de madeireiras de diversas localidades de Rondônia participaram na tarde de terça-feira do dia 26 de abril de 2011, no plenário da Assembleia Legislativa do debate na Comissão geral sobre as situações que estão afetando o setor. Para Antônio Afonso, vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado de Rondônia, a implantação de plano de manejo em pequenas propriedades vai ajudar muito o pequeno agricultor (PORTAL MOVELEIRO, 2011).

2.3.1.2 Ambiente Externo: Ameaças

As ameaças são as forças externas que não influenciam e que pesam negativamente para sua empresa. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à empresa e que pode deteriorar sua capacidade de gerar riqueza.

Presidentes de associações de madeireiras de diversas localidades de Rondônia participaram em Abril de 2011 no plenário da Assembleia Legislativa, do debate na Comissão geral sobre as situações que estão afetando o setor. O representante da Comissão Luiz Valadares apresentou um breve histórico sobre o setor madeireiro no estado na assembleia. “Conseguimos convencer na época que a assembleia Legislativa fizesse um pacto federativo sobre a gestão ambiental que foi aprovada nos permitindo o gerenciamento” (PORTAL MOVELEIRO, 2011).

Os municípios de Cacoal, Ministro Andreazza, Espigão D'Oeste, Pimenta Bueno, Parecis, São Felipe, Primavera de Rondônia e Rolim de Moura ficaram oito meses sob intensa fiscalização da Operação Arco de Fogo com cerca de 20 caminhonetes entre IBAMA e

Polícia Federal”, reclamou. Desafiou o presidente que os acompanhem em uma reunião, tome à frente e convoque a Bancada Federal, para acabar com essa operação. “Se não conseguirmos, que essa operação seja destinada a outros fins, pois havido abuso de autoridade, não temos nem força, nem estrutura, seja nosso representante nessa questão”, encerrou (PORTAL MOVELEIRO, 2011).

O presidente da Associação dos Moveleiros de Rolim de Moura e Região, João Roberto Chagas disse que o madeireiro extrai a madeira e o moveleiro a transforma e que comprem a madeira pronta, mas pagam as mesmas taxas. “É preciso desonerar a certificação e fazer a legalização do setor, até o ano de 2011, 90% do setor trabalhavam informalmente. Para fazer a licença ambiental temos que pagar de R\$ 7.000,00 a R\$ 8.000,00. Para fazer a renovação o engenheiro florestal cobra R\$ 4.000,00. É impossível uma empresa pequena se legalizar”, informou (PORTAL MOVELEIRO, 2011).

Dentre as reivindicações feitas pelo representante da FIERO, está o fim da Operação Arco de Fogo; maior agilidade em relação a Sedam para liberar as empresas para trabalharem; e, maior diálogo entre Poder Executivo, Poder legislativo e os madeireiros, colocando a FIERO à disposição. “Temos que pensar em longo prazo. Existem questões importantes para serem analisadas como a licitação das reservas estaduais e o reflorestamento (temos muito pouco em ciência e tecnologia nessa área)”, ressaltou (PORTAL MOVELEIRO, 2011).

Segundo dados divulgados em 30 de dezembro de 2015 no site da secretaria de estado do desenvolvimento ambiental (SEDAM), e juntamente com as operações de monitoramento e fiscalização realizadas nos meses de outubro, novembro e dezembro do ano de 2015, foram 57 Autos de Infração em Unidades de Conservação do Estado de Rondônia, nas regiões de Costa Marques e Guajará-mirim que totalizam R\$ 3.190.000,00 em multas (DAMASCENO, 2015).

Verificou-se no ambiente externo dentre as oportunidades a implantação de planos de manejo com apoio da federação das indústrias do estado de Rondônia (FIERO), e no que diz respeito às ameaças fiscalizações, burocracias dos órgãos ambientais, autos de infração á madeireiros no Estado.

2.3.1.3 Ambiente Interno: Fraquezas

As fraquezas são as competências que estão sobre sua influência e que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.

Foram relatados ainda pelos responsáveis das madeireiras entrevistadas do município de Cacoal-RO, mediante gravação de áudio, dificuldades com relação á trabalhar com o manejo dentro da legalidade, segundo relato dos mesmos, o manejo distante e as exigências da secretaria de estado do desenvolvimento ambiental – SEDAM dificultam os projetos de manejo.

2.3.1.4 Ambiente interno: forças

A força descreve quais as competências mais fortes da sua empresa, aquelas que estão sobre sua influência, quanto maior a vantagem competitiva que uma força lhe traz, mais importante ela é dentro da análise.

Pode se observar que suas forças estão focadas no manejo florestal e em investimentos em infraestrutura por seus gestores, bem como a redução dos custos de produção da empresa, o aumento e absorção de tecnologia de produto, processo e qualificação de mão-de-obra.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se nessa seção os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho visou descrever análise *SWOT* das indústrias madeireiras de com mais tempo de atuação no mercado em Cacoal- RO analisando cada parâmetro desta ferramenta sendo ela ambiente interno: forças e fraquezas e ambiente externo: oportunidades e ameaças, e assim sucessivamente avaliando os resultados obtidos.

Quanto à metodologia, esta pesquisa, caracteriza-se como de natureza básica, qualitativa, descritiva, e se deu por meio de levantamento bibliográfico em livros impressos e *on-line*, artigos científicos no portal da capes, *websites*, bem como outras fontes de pesquisa.

Foi realizado um estudo de pesquisa de campo envolvendo aplicação de entrevista semiestruturada acompanhada de questionário com perguntas abertas e fechadas, junto aos responsáveis pelas empresas madeireiras com mais tempo de atuação no município.

Foi utilizado nesta pesquisa o método dedutivo, no qual “parte-se de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis, possibilitando chegar a conclusões de maneira puramente formal, em virtude de sua lógica” (GIL, 1999).

3.2 COLETA DE DADOS E OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO

A coleta de dados ocorreu de início juntamente com a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia – FIERO, entrando em contato com esta no qual foi encaminhado e-mail ao setor responsável. Apresentação dos dados se deu por meio de gráficos em forma de coluna e pizza de acordo com as informações obtidas.

Segundo dados da FIERO de janeiro de 2016 segue abaixo a relação de indústrias filiadas ao Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias, Tanoarias, Madeiras Compensadas e Laminadas, Aglomerados e Chapas de Madeireira de Cacoal – SIMAD, conforme dados do quadro 01, separadas respectivamente por tempo de atuação de mercado.

Quadro 01 – Indústrias Madeireiras do município de Cacoal – RO.

Indústrias madeireiras Cacoal/RO	Período de atividade	Quantidade de Empregados	Data última Situação/ Registro	Valor (R\$) do Capital Social	De 5 a 10 anos de atuação	10 á 20 anos de atuação	Mais de 20 anos de atuação
D.T.LTDA - EPP	A Partir de 04/11/2010	53	21/08/2013	0,00	X		
D.L.S. LTDA – M.E.	A Partir de 17/11/2003	02	22/04/2013	50.000,00		X	
Madeireira C – ME	A Partir de 17/02/1992	10	28/11/2012	10.000,00			X
I. L. L. CIA LTDA – ME.	A Partir de 24/06/2008	01	21/08/2013	30.000,00	X		
J. K. S. S.	A Partir de 23/07/2010	01	18/12/2012	0,00	X		
L.R. LTDA – ME	A Partir de 02/07/2002	17	22/04/2013	20.000,00		X	
L.E. LTDA – EPP	A Partir de 06/12/1999	23	22/04/2013	20.000,00		X	
Madeireira B LTDA – ME	A Partir de 26/02/1987	07	28/11/2012	5.000,00			X
M. A. LTDA – ME	A Partir de 30/08/2007	00	27/12/2012	18.000,00	X		
Madeireira A LTDA – EPP	A Partir de 09/04/1987	54	28/11/2012	200.000,00			X
Madeireira D LTDA	A Partir de 16/06/1980	50	22/04/2013	130.000,00			X
M. S.A LTDA – ME	A Partir de 29/06/2004	10	22/04/2013	8.000,00		X	

Continua...

Continuação...

N. E.L LTDA – ME	A Partir de 17/09/2009	01	21/08/2013	0,00	X		
P. com. De L LTDA – EPP.	A Partir de 28/11/1994	00	27/12/2012	50.000,00			X
Rod. EIRELI – EPP	A Partir de 09/11/2007	46	29/05/2013	25.000,00	X		
R. S. B - ME	A Partir de 08/09/2005	0	28/11/2012	0		X	

Fonte: FIERO (2016).

Em seguida foi feito um levantamento e coleta de dados mediante entrevista semiestruturada com gravação de áudio, e acompanhada de questionário contendo 12(doze) questões abertas e fechadas separadas respectivamente de acordo com a análise *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), adaptadas ao setor madeireiro conforme quadro 02 abaixo, a fim de levantar informações para se realizar análise *SWOT* nessas organizações.

Quadro 02 – Variáveis analisadas e descritas de acordo com Método *SWOT*.

	Variáveis / quesitos	Descrição
S	<i>Streghths</i> (forças):	
	Matéria-prima	Tipo de matéria-prima (laminados, compensados, MDF, outros).
	Espécies de Madeira	Aplicação, Uso, Origem, Que tipo de produto fabrica com tal madeira.
	Emprego e Renda	Faturamento da empresa, quantidade de funcionários.
W	<i>Weakenesses</i> (fraquezas):	
	Dificuldades enfrentadas nas atividades da empresa	Transporte, Armazenamento, Negociações, entre outros.
	Deficiências com Relação á Atuação da empresa	Estoques, produção, Recursos humanos, Administração, Manutenção, Marketing.
O	<i>Opportunities</i> (oportunidades):	
	Qualificação da mão de Obra	Incentivos fiscais do Governo Federal
	Importação/Exportação	Comércio Local e Regional
	Clientela % de faturamento	Pessoa Física, Pessoa Jurídica, Governo Federal, Setor privado.
T	<i>Threats</i> (ameaças):	
	Concorrência	Produtos locais, produtos nacionais, produtos importados.
	Clientes mais exigentes	Aumento da procura, diminuição da clientela.

Fonte: elaborado pelo autor / resultado da pesquisa.

3.3 APRESENTAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento e exposição dos dados referentes à entrevista aplicada, através de questionário, às indústrias madeireiras de Cacoal- RO no período de Janeiro de 2016 após coletados os dados, criaram-se gráficos em forma de coluna e pizza para a apresentação dos resultados e informações obtidas.

Tendo em vista aplicação do questionário será tabulada de acordo com a análise *SWOT* as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças conforme resposta do questionário realizado nas indústrias madeireiras com mais tempo de atuação no mercado de Cacoal-RO, para assim poder se fazer uma análise de qual a estratégia obtida e mantida pelas mesmas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente trabalho visou descrever análise *SWOT* das indústrias madeireiras de com mais tempo de atuação no mercado em Cacoal- RO analisando cada parâmetro desta ferramenta sendo ela ambiente interno: forças e fraquezas e ambiente externo: oportunidades e ameaças, e assim sucessivamente avaliando os resultados obtidos.

Para Batista e Bicho (2006) “O termo *SWOT* resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxônicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), que corresponde á identificação por meio de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo”.

Os dados foram obtidos via entrevista semiestruturada juntamente com questionário contendo perguntas abertas e fechadas com 12 (doze) questões, aplicado nas 04(quatro) indústrias madeireiras com mais tempo de atuação no mercado do município de Cacoal-RO. Conforme apresentado no Quadro 03, verificou-se que no município de Cacoal-RO estão entre as mais antigas e que se apresentaram em sigilo e pelo tratamento A, B, C e D, a madeireira A, a madeireira B, a madeireira C e a madeireira D.

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DO SETOR MADEIREIRO NO MUNICÍPIO DE CACOAL-RO

Análise do ambiente interno da organização, que de acordo com método de estratégia empresarial *SWOT* fazem parte as forças e fraquezas da empresa.

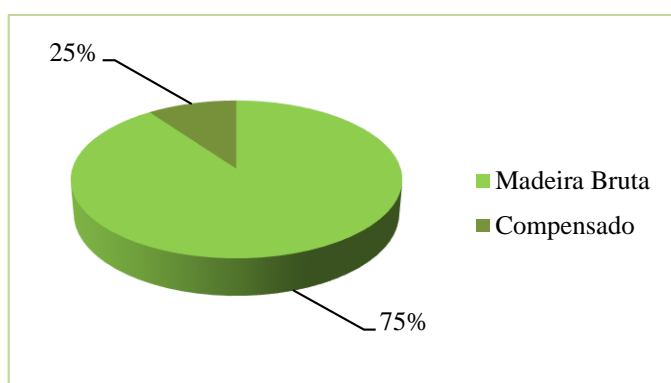
4.1.1 Análise *SWOT*- Ambiente Interno - Streghts (forças)

As forças descrevem quais as competências mais fortes da empresa, aquelas que estão sobre sua influência, quanto maior a vantagem competitiva que uma força lhe traz, mais importante ela é dentro da análise.

Observa-se dentro do setor madeireiro como sendo uma das forças a matéria-prima dentro do manejo florestal, principal motivo pelo qual a indústria madeireira vem sobrevivendo no decorrer dos anos.

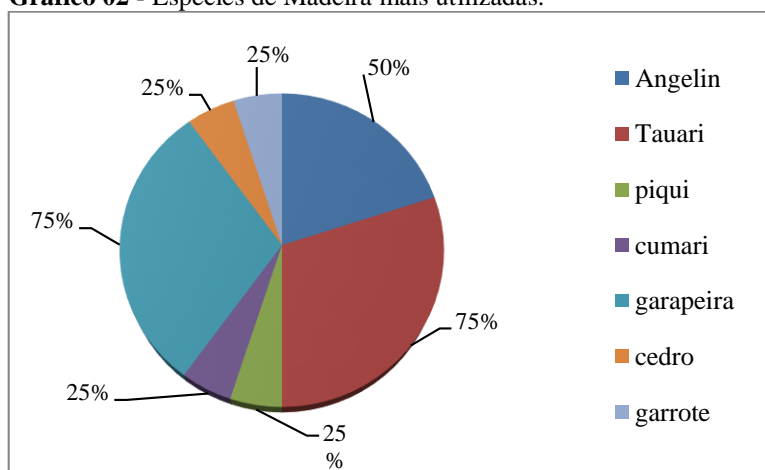
Verificou-se que a matéria-prima mais utilizada pelas indústrias é a madeira Bruta, e sucessivamente o compensado, das 04 indústrias madeireiras visitadas apenas 01 utiliza o compensado, sendo assim mais da metade, 75% (setenta e cinco por cento) das madeireiras utilizam madeira bruta conforme gráfico 01.

Gráfico 01 - Matéria prima mais utilizada.



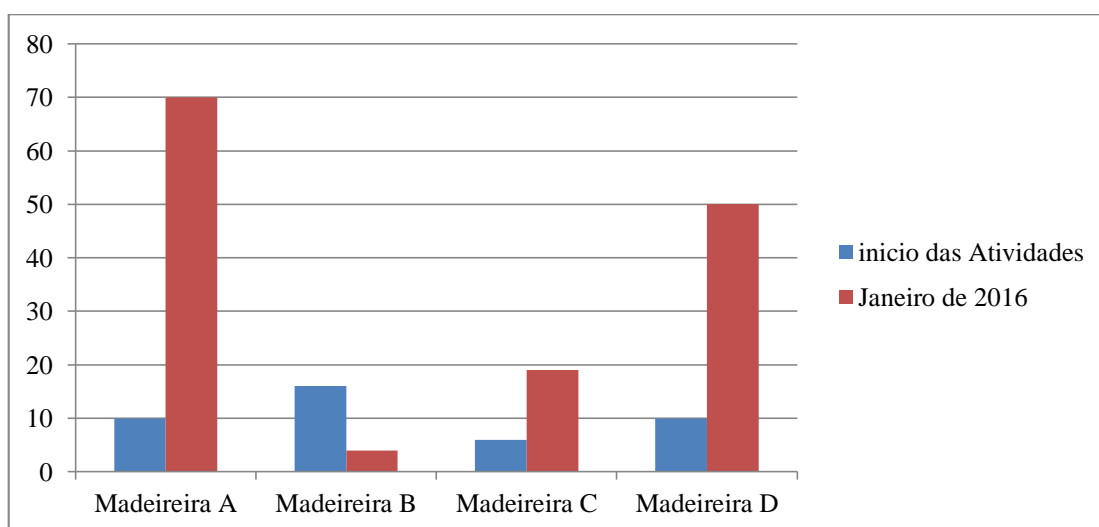
Fonte: Elaborado pelo autor / Resultado da pesquisa

Dentre as espécies de madeira mais utilizadas pelas indústrias madeireiras conforme demonstrado no gráfico 02, estão o tauari e a garapa (75%), sucessivamente angelim (50%), cumari, garrote, piqui e cedro (25%), ambas originadas do Estado de Rondônia e Mato Grosso, tendo como finalidade a construção de portais, vigamentos, telhas entre outros.

Gráfico 02 - Espécies de Madeira mais utilizadas.

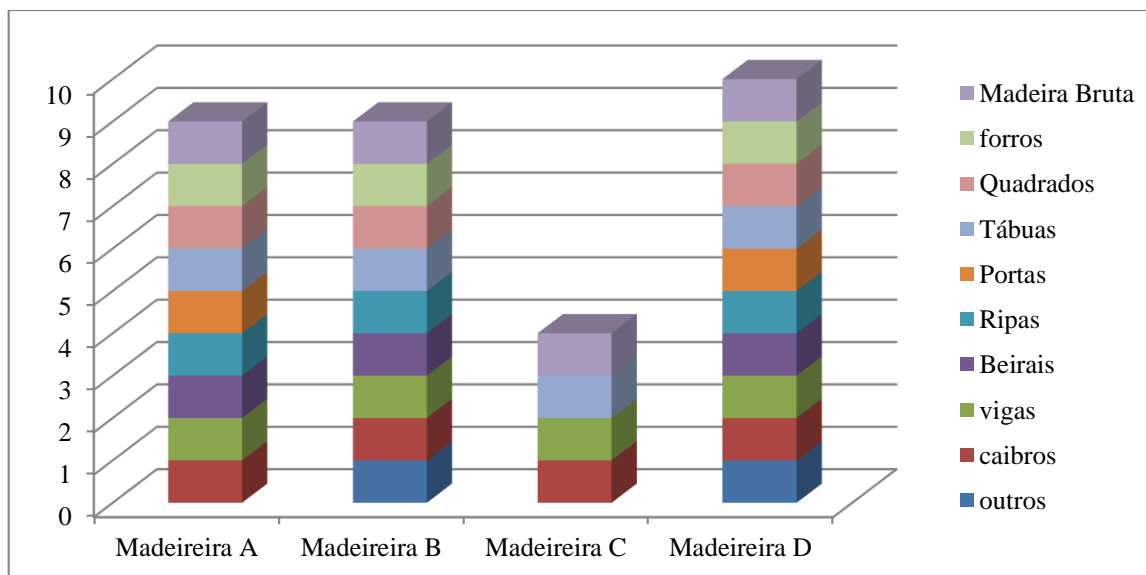
Fonte: Elaborado pelo autor / Resultado da pesquisa

O número de funcionários aumentou desde o início de suas atividades de acordo com a demanda, e devido á tecnologias implantadas nas indústrias, equipamentos para maximizar a produção e fabricar cada vez mais novos produtos também para outros Estados, investiu-se em infraestrutura, eis este um dos motivos pelos quais estão se mantendo no mercado á tantos anos e principalmente devido ao manejo florestal nos quais todas as madeireiras entrevistadas são adeptas a este recurso.

Gráfico 03 - Quantidade de funcionários no início das atividades madeireiras até a aplicação desta pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor / Resultado da pesquisa

Dentre a infinidade de produtos fabricados pelas indústrias madeireiras de Cacoal-RO observa-se logo abaixo no gráfico 04 que destaca - se a Madeira Bruta, Caibros, Vigas, Tábuas, Portas, Quadrados, portais, assoalho, Ripas, Beirais, Forros, entre outros.

Gráfico 04 - Produtos fabricados pelas indústrias madeireiras de Cacoal-RO.

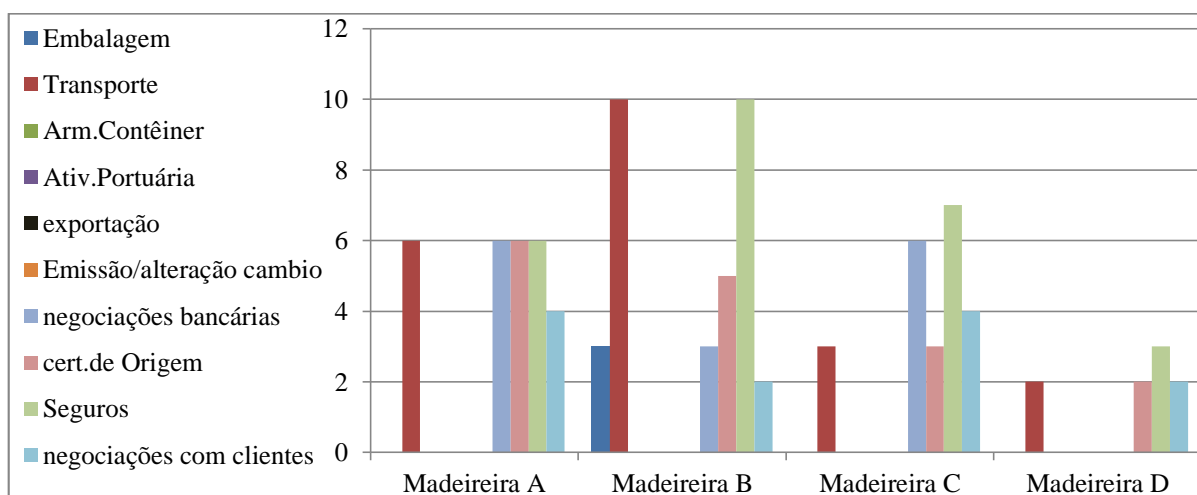
Fonte: Elaborado pelo autor/ Resultado da pesquisa

4.1.2 Análise SWOT- Ambiente Interno - *Weaknesses* (fraquezas)

As fraquezas são as competências que estão sobre sua influência e que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.

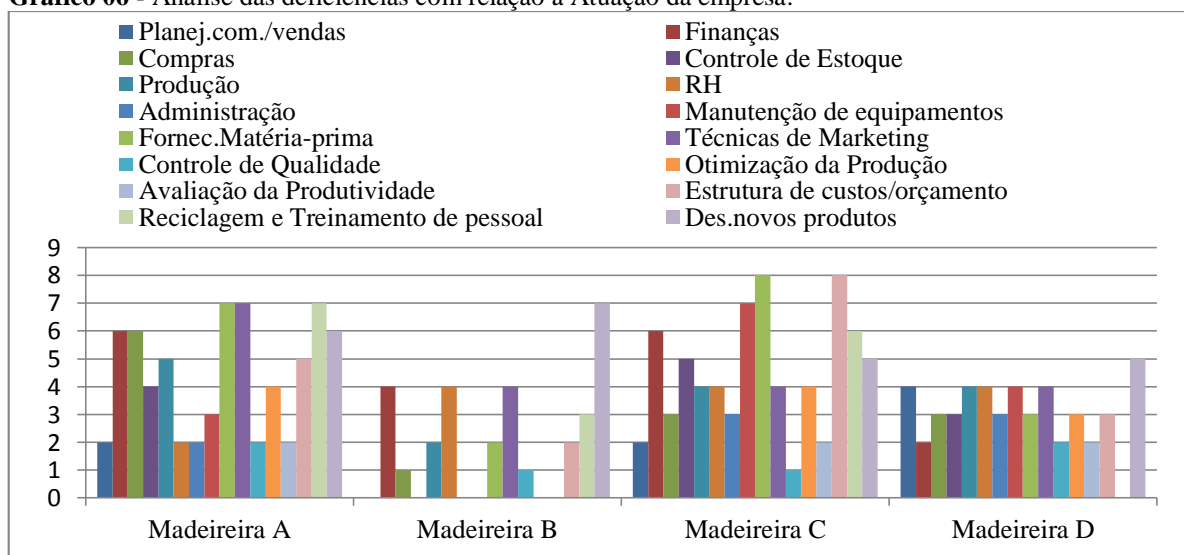
Algumas organizações entrevistadas chegaram a fazer exportação, mas devido à legislação atual onerou a exportação da madeira devido ao alto custo para certificação da mesma, segundo responsáveis pelas organizações entrevistadas nesta pesquisa, existem poucas indústrias madeireiras no Brasil que possuem tal certificado.

No que diz respeito às atividades da empresa pode-se observar numa escala de 0 a 10 sendo 0 para pouca dificuldade ou atividade que não pratica, e 10 para muita dificuldade, que na madeireira A, a maior dificuldade encontra-se no transporte, certificado de origem, seguros e negociações bancárias ambas obtiveram nota 06, na madeireira B a maior dificuldade encontra-se no transporte de produtos e seguros, ambos obtendo nota 10, já para madeireira C obteve-se nota 07 como maior dificuldade sendo esta os seguros e negociações bancárias com nota 06, e por fim para a madeireira D sua maior dificuldade encontra-se nos seguros com nota 03 sucessivamente certificado de origem e negociações com clientes nota 02, e para a menor dificuldade obtém-se nota 0 sendo esta a exportação prática do qual as madeireiras do município de Cacoal-RO não praticam, conforme apresentado no gráfico 05 logo abaixo.

Gráfico 05 - Análise das dificuldades enfrentadas com relação às Atividades da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor/ Resultado da pesquisa

Dentre as maiores deficiências na atuação da empresa, destaca-se a estrutura de custos e orçamento e dificuldades no fornecimento de matéria-prima ambos obtiveram nota 08 conforme apresentado no gráfico 06, sucessivamente dificuldades em desenvolver novos produtos obtendo-se nota 05 e reciclagem e treinamento de pessoal obtiveram nota 07.

Gráfico 06 - Análise das deficiências com relação à Atuação da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor / Resultado da pesquisa

Além das dificuldades aqui descritas e analisadas ainda de acordo com os responsáveis pelas indústrias madeireiras e pelo resultado do questionário aplicado, o mogno uma espécie muito extraída no qual foi proibida a comercialização, sendo esta madeira nobre e em processo de extinção.

Também encontram-se entre as dificuldades de matéria-prima, madeira serrada bruta para fora do Estado. Nenhuma das 04 indústrias madeireiras entrevistadas trabalha com exportação, sendo que uma das mais antigas já comercializou seus produtos para fora do país no início de suas atividades, porém o custo com certificação, transporte e demais burocracias segundo os responsáveis não compensavam.

Análise do ambiente externo da organização, que de acordo com método de estratégia empresarial *SWOT* fazem parte as oportunidades e ameaças da empresa.

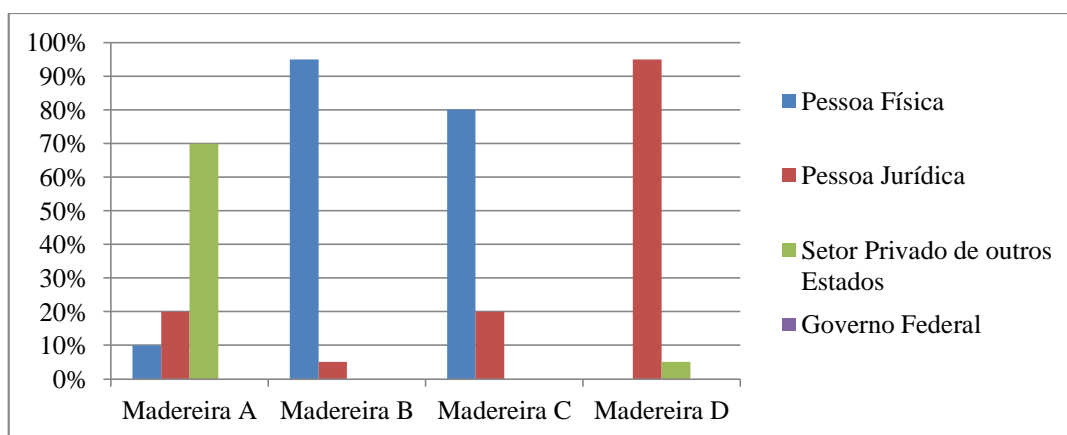
4.1.3 *Opportunities* (oportunidades)

As oportunidades na análise *SWOT* são as forças externas à empresa que influenciam positivamente sua organização.

Observou-se dentre as oportunidades da empresa a venda para vários Estados e outras regiões locais, dentre os índices de maior relevância na criação de oportunidades destacam-se o aumento e absorção de tecnologia de produto e processo.

Destaca-se ainda que a maior parte do faturamento no setor madeireiro vem através de pessoas físicas e jurídicas, e do setor privado de outros Estados (95%), sendo o governo federal a minoria da sua clientela (5%) conforme gráfico 07, nenhuma das 04 indústrias madeireiras entrevistadas trabalha com exportação, devido ao alto custo para certificação da madeira.

Gráfico 07 - Porcentagem de Faturamento das Empresas Madeireiras do Município de Cacoal-RO.



Fonte: Elaborado pelo autor / Resultado da pesquisa

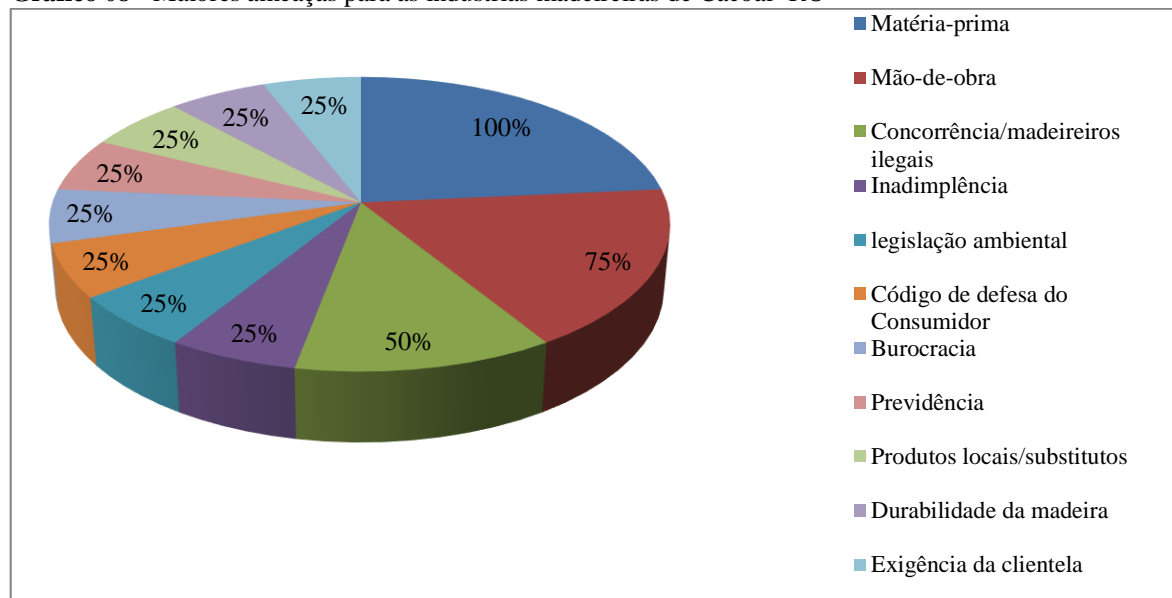
4.1.4 Threats (ameaças)

As ameaças são as forças externas que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para sua empresa. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à empresa e que pode deteriorar sua capacidade de gerar riqueza.

Entre as ameaças pode se observar que os produtos locais e as madeireiras ilegais que colocam o produto mais barato no mercado são seus maiores concorrentes, dentre os produtos destaca-se o forro de PVC, ferro e metal.

Acredita-se que seu grau de exigência dos clientes aumentou devido às mudanças repentinas no código de defesa do consumidor, a exigência de maior durabilidade da madeira e devido à concorrência no setor. Entre os principais problemas da empresa estão mão-de-obra, matéria-prima, legislação ambiental e inadimplência.

Gráfico 08 - Maiores ameaças para as indústrias madeireiras de Cacoal- RO



Fonte: Elaborado pelo autor /Resultado da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou descrever análise *SWOT* das indústrias madeireiras com mais tempo de atuação no mercado em Cacoal- RO analisando cada parâmetro desta ferramenta sendo ela ambiente interno: forças e fraquezas e ambiente externo: oportunidades e ameaças, e assim sucessivamente avaliando os resultados obtidos.

Neste trabalho realizou-se uma pesquisa de natureza básica, qualitativa, descritiva, no qual se descreve o fato de como estão se adaptando ao mercado as empresas madeireiras do município de Cacoal-RO. Quanto aos procedimentos foi utilizado material bibliográfico, documental e de levantamento e on-line, mediante entrevista estruturada acompanhada de questionário com perguntas predominantes abertas e fechadas para roteiro na coleta de dados documental aos responsáveis do setor.

Na aplicação do questionário destinado as madeireiras do município de Cacoal-RO com mais tempo de atuação no mercado, pode se observar diante da análise estratégica *SWOT*, que as suas forças estão focadas primeiramente em técnicas de manejo florestal, e sucessivamente investimentos em tecnologias, ou seja, maquinários para a indústria, e infraestrutura, transformando assim a maximização da produção e a possibilidade de se fabricar novos produtos.

Analizando as fraquezas no que diz respeito a este setor pode se observar as dificuldades para se implantar os projetos de manejo, áreas aonde a matéria prima manejada é oriunda de regiões distantes da indústria, a burocracia dos órgãos ambientais, bem como falta de apoio da administração municipal para o setor industrial.

Dentre as oportunidades destaca-se oportunidade de vendas para outros estados cada vez maiores, a redução dos custos de produção da empresa, a maximização da produção e a possibilidade de se fabricar novos produtos, mediante investimento em tecnologias e maquinários sofisticados, sendo assim mais rentável para a empresa.

Entre as ameaças pode se observar que os produtos locais como o forro de PVC, metal, ferro, entre outros, e os madeireiros ilegais que colocam o produto mais barato no mercado são seus maiores concorrentes. Entre os principais problemas da empresa estão mão-de-obra qualificada, matéria-prima, legislação ambiental e inadimplência.

Diante deste cenário verificou-se que a estratégia de mercado mais utilizada pelos madeireiros do município de Cacoal-RO é o manejo florestal, sendo este o principal motivo pelo qual as mantem no mercado no decorrer dos anos, sem o manejo florestal é impossível uma madeireira se manter no mercado diante das leis ambientais, quando a madeira é extraída de áreas com Plano de Manejo Florestal Sustentável, o impacto ambiental gerado é muito menor, garantindo a conservação das florestas e a continuidade da disponibilidade de matéria prima para as próximas gerações.

Segundo dados divulgados em 30 de dezembro de 2015 no site da secretaria de estado do desenvolvimento ambiental (SEDAM), e juntamente com as operações de monitoramento e fiscalização realizadas nos meses de outubro, novembro e dezembro do ano de 2015, foram

57 Autos de Infração em Unidades de Conservação do Estado de Rondônia, nas regiões de Costa Marques e Guajará-mirim que totalizam R\$ 3.190.000,00 em multas.

Ainda de acordo com os dados divulgados no site da secretaria de estado do desenvolvimento ambiental (SEDAM) só na Reserva extrativista Rio Preto/jacundá o volume de madeira ilegal apreendida foram: 84,59 metros cúbicos de madeira serrada, 1000,12 metros cúbicos de madeira em tora não recolhida e 267 unidades de madeiras em lascas. Na reserva extrativista Rio Cautário e Parque Estadual Serra do Reis foram apreendidos 06 Caminhões Carregados com 695,866 metros cúbicos de madeira em tora e 105,8803 metros cúbicos de madeira serrada e mais 930 estacas de madeira.

Os resultados se limitam a amostra pesquisada, para a elaboração desse artigo foram encontradas algumas limitações no decorrer da pesquisa como a dificuldade em obter dados do sindicato das indústrias madeireiras de Cacoal-RO (SIMAD), e também a burocracia no fornecimento de dados via junta comercial do Estado de Rondônia (JUCER) e pelo Sindicato dos trabalhadores da indústria (Sintra-Intra).

Por outro lado, sugere - se para pesquisas futuras, estudos voltados para a legislação ambiental no setor e mediante órgãos ambientais competentes na solução para a ilegalidade da extração da madeira, bem como projetos de reflorestamento e exploração da flora brasileira e, proporcionalmente meios de substituição da madeira.

REFERÊNCIAS

ABRIL, **Almanaque: Brasil volume 29, parte 1**. Disponível em: <http://www.achetudoeregiao.com.br/ro/historia_de_rondonia.htm> Acesso em: 14 de dez. 2013.

ALMEIDA, Aylana Cristina Lima de; CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia. **Diagnóstico Rápido Participativo e Matriz Swot: Estratégias de Planejamento Estratégico com Base na Atual Posição do Curso de Secretariado Executivo UEPA**. GeSec. São Paulo, v.5, n. 2, p.117-137.

ALONSO, Vanessa. *Análise Swot: o que é e como surgiu*. Disponível em: <<http://www.blog.sucessoclub.com.br/analise-swot/#wrap.htm>> Acesso em: 10 de set. 2014.

ALVES, I. *et al.* **Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de Bovinos de Corte**. Revista Administra-ção, Centro universitário de Anápolis – uniEVANGÉLICA, n.4, 2007. Disponível em: <<http://revistas2.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/353/354>> Acesso em: 17 de out. 2014.

ANDRADE, T. R.; SILVA, C. E. **Analysis of sustainability in solid waste management in the city: the case of Paripiranga, Brazil.** Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, Aquidabã, v.3, n.2, p.91-111, 2012.

BAPTISTA, S.; BICHO L. **Modelo de Porter e Análise Swot: estratégia de negócio.** IPC. INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA, Dez, 2006. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/FlaviaSette/modelo-de-porter-e-anlise-swot-doc-7246092>> Acesso em: 02 de nov. 2014.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASIL. **Federação das Indústrias do Estado de Rondônia Núcleo de Apoio a Indústria-NAI | Casa da Indústria Programa de Desenvolvimento Associativo – PDA.** Porto Velho, RO, 2014.

BUTLER, Rhett. **Riquezas em perigo- Florestas Tropicais Ameaçadas.** Disponível em: <<http://pt.mongabay.com/rainforests/0807.htm>> Acesso em: 21 de nov. 2013.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

DAMASCENO, Robson. **SEDAM divulga balanço de fiscalização em unidades de conservação. Secretaria de estado do desenvolvimento ambiental (SEDAM).** Porto Velho, 30 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.sedam.ro.gov.br/index.php/ultimas-noticias/742-sedam-divulga-balanco-de-fiscalizacoes-em-unidades-de-conservacao>> Acesso em: 30 de jan. 2016.

FEARNSIDE, P.M. 2013. **A exploração de áreas sob floresta amazônica e a ruptura do equilíbrio do ambiente.** In: Charlys Roweder (ed.) II Workshop de Áreas Degradadas. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), Rio Branco, Acre. (no prelo).

GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa.** UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. ed. 1, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 04 de nov. 2014.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p. Disponível em: <<http://mba.eci.ufmg.br/downloads/metodologia.pdf>> Acesso em: 12 de nov. 2014.

GONÇALVES, L.R.G *et al.* **Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários.** Cerâmica, São Paulo : Associação Brasileira de Cerâmica, v. 56, n. 340, (dez. 2010), p.320-324.

GONZAGA, C.A.M. **Marketing Verde de Produtos Florestais: Teoria e Prática,** Revista Floresta. Paraná V.35 n.2, 2005 Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/floresta/article/viewArticle/4623>> Acesso em: 09 de out. 2014.

GRUBERT, Miriane *et al.* **Estratégias competitivas de um grupo de empresas do Paraná e Santa Catarina no mercado internacional de madeira compensada**, São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_130_836_17477.pdf> Acesso em: 09 de set. 2014.

HUMMEL, Antonio Carlos; **Atividade Madeireira na Amazônia Brasileira: produção, receita e mercados**, Belém. 2010.

IMAZON, ONG. **A atividade madeireira na Amazônia brasileira: produção, receita e mercados**, Belém, 2009. Disponível em: <http://adm.ecod.org.br/conteudo/noticias/producao-de-madeira-cai-50-na-amazonia-aponta>> Acesso em: 19 de dez. 2013.

MAIA, Otávio Borges. **Sustentabilidade da exploração de impacto reduzido na Amazônia Oriental**. Disponível em: <http://www.canalciencia.ibict.br/pesquisa/0246-Sustentabilidade-exploracao-madeira-impacto-reduzido-na-Amazonia.html>> Acesso em: 13 nov. 2013.

MARIANI, A.P.M. *et al.* **Identificação das variáveis - chave para a promoção do desenvolvimento local por meio da atividade turística no município de Corumbá/ MS/ Brasil: uma aplicação da Análise de SWOT**. PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural [1695-7121] yr: 2014 vol: 12 iss: 1 pg: 65 -78.

MARTINS, Patrícia Maria Simões. **Análise de mercado de equipamentos científicos na área biomédica**. ACAAP, 2009.

MINTZBERG, Henry. **A Ferramenta Estratégica de Análise SWOT**. Disponível em: <https://neigrando.wordpress.com/2011/11/24/a-ferramenta-estrategica-de-analise-swot-e-fofa/>> Acesso em 18 fev.2016.

NEVES, Roberta Braga; COSTA, Helder Gomes. **Avaliação de programas de pós-graduação: proposta baseada na integração ELECTRE TRI, SWOT e sistema CAPES**. S&G Revista Eletrônica, Rio de Janeiro-RJ, v.1,n 3,p.276-298,2006. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/SGV1N3A7>> Acesso em: 17 de nov. de 2014.

PEREIRA, Benjamim Klein de Avellar. **Jornalismo na Redação do Jornal O Jogo: Relatório de Estágio e Análise Swot**. ACAAP, 2012.

PORTAL Madeira Total. **Madeira Teca - Ficha Técnica**. Disponível em: <http://www.madeiratotal.com.br/materia.php?id=3&voltar=materias.php>> Acesso em: 11 de nov. 2013.

PORTAL, Moveleiro. **EM RONDÔNIA: Madeireiros falam de suas dificuldades na Comissão Geral da Assembleia**. Disponível em: <http://conteudo.portalmoveleiro.com.br/visualiza-noticia.php?cdNoticia=21811.Acesso> em 14 de fev.2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7.ed.Rio de Janeiro: Campus,1986.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, Mar/Apr, 1979. Disponível em: <http://my.execpc.com/~jpurtell/HBR->> Acesso em 19 fev.2016.

ROJO, Cláudio Antônio; COUTO, Eder Reli. **Diagnóstico Estratégico com Utilização Integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de Alta Costura.** Revista TECAP nº 2, Ano 02, volume 2, 2008.

SANGUINO, Antônio Carlos. **Custos de implantação e rentabilidade Econômica de povoamentos Florestais com Teca no estado do Pará.** Tese (Doutorado em Engenharia Florestal)-UFRA/PA, Belém. 2009.

SILVA, A. A. *et al.* **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo:**VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia,2008.p.1 Disponível em:
<<http://www.aed.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>> Acesso em: 15 de nov. 2014.

VASCONCELLOS, Paulo; **Análise ambiental para planejamento estratégico.** Revista de Administração de empresas. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-75901979000200009&script=sci_arttext.Acesso em 14 de fev.2016.

VERÍSSIMO, Adalberto; BARROS, Ana Cristina. **Expansão Madeireira na Amazônia: Impactos e Perspectivas para o desenvolvimento sustentável no Pará,** 2ª. ed. Belém. 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL; Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AS MADEIREIRAS COM MAIS TEMPO DE MERCADO NO MUNICÍPIO DE CACOAL-RO.

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Prezado (a) senhor (a)

Sou acadêmica do 8º período do Curso de Ciências Contábeis e solicito sua colaboração respondendo às questões a seguir, para possibilitar o desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo tema é “Estratégias de Mercado na Produção de Madeira no Município de Cacoal-RO”. Informo que os dados coletados serão tratados com sigilo e a identificação só será necessária para dirimir eventuais dúvidas quanto ao preenchimento deste instrumento de pesquisa.

Nossos sinceros agradecimentos pela sua participação.

Patrícia Santinon Do Carmo – acadêmica e pesquisadora
Profº. Ms. Evimael Alves Teixeira – professor e orientador

Roteiro para coleta de dados documental.

Questionário para entrevista destinado às madeireiras com mais tempo de mercado no município de Cacoal-RO.

Parte I

Perfil da Madeireira

1. Localidade

Rua: _____ N° _____

Bairro: _____

Cidade: _____ Estado: _____

2. Horário de Atendimento: das __: __ às __: __ e __: __ às __: __ de segunda á sexta e aos sábados das __: __ às __: __ horas.

3. Tempo de atuação no mercado _____ anos

4. Quantidade de funcionários _____

5. Quantidade de sócios se houver _____

6. Tipos de Produtos

- () Caibros () Quadrados () Forros () Madeiras Brutas
() Vigas () Beirais () Tábuas () Ripas
() Portas () Outros _____

Parte II

Análise estratégica de mercado com base no método *SWOT*, analisando cada uma das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Roteiro Analítico do **AMBIENTE INTERNO** da Organização.

Weakenesses (fraquezas)

1. Avalie o grau de dificuldade enfrentado por sua empresa na tabela abaixo, marcando com um X em relação a suas Atividades, numa escala de 0 (Zero) á 10 (Dez), sendo 0 para Muito Baixo e 10 para Muito Alto.

[illegible]

2. Avalie as maiores deficiências, marcando com um X, em relação à Atuação da empresa, numa escala de 0 (Zero) á 10 (Dez), sendo 0 para Muito Baixo e 10 para Muito Alto.

Área de Atuação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planejamento comercial / vendas											
Finanças											
Compras											
Controle de estoque											
Desenvolvimento de novos produtos											
Produção											
Recursos Humanos											
Estrutura de Custos e orçamento											
Administração											
Otimização da produção											
Técnicas de marketing											
Controle de qualidade											
Avaliação de produtividade											
Reciclagem e treinamento de pessoal											
Manutenção de equipamentos											
Dificuldades no fornecimento de matéria-prima											

Outros:

Especifique: _____

Streghts (forças)

3. Qual tipo de **MATÉRIA-PRIMA** utilizada pela empresa? A mais usada numere com **1** e assim por diante.

Número de ordem	Matéria-prima
	Madeira
	Aglomerados
	Compensados
	Laminados
	MDF
	Sarrafeados

4. Quais são as espécies de **MADEIRA** com que você mais trabalha? Dê n° 1 para a que você mais usa e assim por diante.

Nome	Região ou Estado de Origem	Aplicação/Usos/O que você mais fabrica com essa madeira	R\$ (m³)	R\$ (m²)
1°				
2°				
3°				
4°				
5°				

5. Com relação à geração de emprego e renda, que quantidade de funcionários sua empresa tinha no início de suas atividades, e quantos funcionários tem no momento?

Início das Atividades	
Janeiro de 2016	

6. Existe algum tipo de produto que sua empresa vendia no início de suas atividades e que não vende mais?

() Sim, Quais? _____

Qual motivo do encerramento da venda deste (s) produto (s)?

() Não, Continuo vendendo os mesmos produtos.

Roteiro Analítico do **AMBIENTE EXTERNO** da Organização - *Opportunities* (oportunidades)

7. Sua empresa trabalha com:

() Exportação, Qual(s) País (s)? _____

() Vendas, Qual(s) Estados (s) ? _____

() Somente Regional, Qual(s) Cidade(s) ? _____

() Somente Local.

Com relação a importação e exportação, assinale com X os fatores de maior relevância para que a sua empresa exporte de forma contínua.

() Inserir a exportação na estratégia de crescimento da empresa

- () Reduzir os custos de produção da empresa.
- () Aumentar a absorção de tecnologia de produto e processo
- () Adequar o design a padrões internacionais
- () Melhorar o acesso ao financiamento para exportação
- () Melhorar o sistema de promoção comercial e de informações sobre oportunidades comerciais.

Outros. Especifique:_____

8. Quem são os seus clientes e quanto eles representam no faturamento da empresa?

Clientes % origem do faturamento

- A. () Pessoa física_____%
- B. () Pessoa jurídica / Setor privado_____%
- C. () Setor privado de outros estados._____%
- D. () Governo Federal_____%

9. Você tem necessidade de qualificar a mão-de-obra já existente?

- () Sim
- () Não

Se Sim, Quais as maiores Necessidades?

Threats (ameaças)

10. Quais são os seus principais concorrentes?

A. () Produtos Locais, Quais?

B. () Produtos Importados, Quais?

C. () Produtos de outros Estados. Quais?

D. () Outros, Quais?

11. Considerando o tempo de atuação no mercado como você analisa o grau de exigência dos clientes?

A. Aumentou? () Sim () Não

Se sim, qual motivo?

B. Diminuiu? () Sim () Não

Se sim, Qual Motivo?

C. Permanece igual? () Sim () Não

12. Liste os 3 principais problemas de sua empresa em ordem decrescente de importância, (sendo o nº 1 de maior problema e nº 3 de menor problema).

1º _____

2º _____

3º _____